Handleiding Living Group Working Climate Inventory (LGWCI), inclusief referentiegroepen voor jeugd- en volwassensetting

Vragenlijst: versie augustus 2018

Handleiding: oktober 2018

A.L. (Anna) Dekker MSc & V.S.L. (Veronique) van Miert MSc

dr. G.H.P (Peer) van der Helm

Contactpersonen lectoraat Residentiële jeugdzorg, Expertisecentrum Jeugd Hogeschool Leiden:

Anna Dekker, dekker.a@hsleiden.nl
Veronique van Miert, miert.van.v@hsleiden.nl

Meer informatie over de onderzoeksactiviteiten van lectoraat Residentiële jeugdzorg, Expertisecentrum Jeugd Hogeschool Leiden: http://www.hsleiden.nl/residentiele-jeugdzorg/

De Living Group Work Climate Inventory (LGWCI) is een samengestelde vragenlijst, bestaande uit verschillende gevalideerde vragenlijsten. De vragenlijst is niet alleen geschikt voor het in kaart brengen van het werkklimaat binnen een instelling, maar ook voor het onderzoeken van verbanden binnen het werkklimaat. Het werkklimaat gaat over de visie van een medewerker op zijn / haar werk en de factoren die dit beïnvloeden. De resultaten kunnen worden gebruikt om binnen de instelling en per team sterke – en aandachtspunten te formuleren. Aan de hand hiervan kan men tot gezamenlijk opgestelde doelen komen en kan mogelijk het leef- en werkklimaatonderzoek na een bepaalde periode worden herhaald.

De vragenlijst is speciaal ontwikkeld voor medewerkers in (forensische) (gesloten) (jeugd)zorg- en behandelinstellingen die in hun werk dagelijks professioneel contact hebben met de doelgroep. Dit zijn bijvoorbeeld pedagogisch medewerkers en sociotherapeuten, ook wel groepsleiders of begeleiders genoemd. Deze medewerkers werken in teamverband op leefgroepen of afdelingen en zijn verantwoordelijk voor het creëren en behouden van een open leefklimaat op de leefgroep of afdeling (behandelmilieu, socio-therapeutisch klimaat).

Inleiding

Om een open leefklimaat te creëren en te waarborgen, is het van belang dat groepsleiders een balans vinden tussen flexibiliteit en controle (Clark Craig, 2004; Van der Helm et al., 2011a). Flexibiliteit houdt in dat groepsleiders responsief zijn en groeimogelijkheden creëren voor jongeren (Van der Helm, Klapwijk, Stams & Van der Laan, 2009). Flexibiliteit is nodig om jongeren nieuwe sociale competenties te leren en de negatieve spiraal van sociale angst, depressie en agressie te doorbreken (Miers, 2010; White, Shi, Hirschfield, Mun, Loeber, & 2009). Controle omvat veiligheid, een voorspelbare dagstructuur en effectief regelgebruik en is nodig om chaos en geweld op de leefgroep te voorkomen (Sato, Uono, Matsuura, & Toichi, 2009). Teveel controle kan echter leiden tot repressieve controle en onderdrukking, wat leidt tot meer angst, depressie, wantrouwen en een beschadiging van de therapeutische relatie tussen de groepsleiding en de jongeren (De Dreu, Giebels, & Van der Vliert, 1998; Wortly, 2002). Een repressieve en dominante houding van groepsleiders tegenover jongeren komt veelal voort uit angst om controle over de jongeren op de leefgroep te verliezen (Fast & Chen, 2010; Bugental, 2009). Ook de angst voor agressie is bepalend voor de werkattitudes van groepsleiders (Van der Helm, Boeke, Stams, & Van der Laan, 2011a). Om de balans tussen flexibiliteit en controle te behouden, is het van belang dat de heersende organisatiecultuur overeenkomt met institutionele doelen. Zo kan de professionele standaard worden behouden en kunnen de groepsleiders ondersteund worden in effectief gedrag, waardoor er voor de jongeren ruimte is om te leren (Van der Helm et al., 2011a).

Psychologisch contract

Het psychologisch contract kan worden opgedeeld in werkgevers- en werknemersverplichtingen. Werkgeversverplichtingen kunnen worden opgedeeld in economische-, sociaal-emotionele- en ontwikkelingsverplichtingen (Bal, Jansen, Van der Velde, Lange, & Rousseau, 2010). De economische contractvervulling geeft informatie over de mate waarin werknemers vinden of de werkgever zijn

verplichtingen nakomt ten aanzien van geld en goederen. Tevredenheid over het salaris valt ook onder deze factor. De sociaal-emotionele contractvervulling gaat over de mate waarin werknemers zich gesteund voelen door de organisatie. Ontwikkelingscontractvervulling gaat over de mogelijkheden die de organisatie biedt aan de medewerkers om zich te ontwikkelen in het werk (Bal et al., 2010). Bal et al. (2010) delen de werknemersverplichtingen ook op in drie factoren, namelijk in rolverplichtingen (het uitvoeren van standaardtaken), extra rolverplichtingen (het uitvoeren van taken die buiten het standaardpakket vallen, zoals overuren maken) en proactief gedrag en verplichtingen (middelen om het functioneren van de organisatie en gestelde doelen te verbeteren) (Bal et al., 2010). De manier waarop werknemers het psychologisch contract met hun werkgever ervaren staat zogezegd in verband met de organisatiecultuur, maar ook met het toekomstperspectief van werknemers (Bal et al., 2010). Toekomstperspectief gaat over de hoeveelheid doelen, opties en mogelijkheden die mensen denken te hebben over de toekomst (Zacher, Heusner, Schmitz, Zwierzanska, & Frese, 2010).

Leiderschap

De wijze waarop medewerkers worden aangestuurd door hun leidinggevende is van invloed op de onderlinge samenwerking en afstemming (Bass & Bass, 2009). Er zijn verschillende vormen van leiderschap. Allereerst inspirerend leiderschap. Binnen deze vorm van leiderschap geeft de teamleider op een inspirerende manier leiding en bovendien is er sprake van een innovatieve organisatiecultuur (Van der Helm et al., 2011a). Ook is het belangrijk dat de teamleiders medewerkers actief betrekken bij (toekomstige) veranderingen en het nemen van beslissingen. Op deze manier wordt de kans vergroot dat werknemers veranderingen zullen accepteren en als positief zullen ervaren (Lenselink, 2009). Deze vorm van leidinggeven gaat samen met een open leefklimaat (Van der Helm et al., 2011a). Er is hierbij sprake van een parallel proces: een inspirerende wijze van leiding geven door de teamleider en een innovatieve organisatiecultuur maken het mogelijk dat groepsleiders op een inspirerende wijze leiding geven aan jongeren (Boekee, 2010).

De tweede vorm van leiderschap is passief leiderschap. Deze vorm van leiderschap houdt in dat de leidinggevende zich passief opstelt en weinig ondersteuning geeft aan zijn medewerkers. Dit kan leiden tot teleurstelling over gebrek aan ondersteuning en organisatorische onttrekking ontlokken bij groepsleiders. Ook kan deze negatieve visie overgenomen worden door jongeren. Tevens kan passief leiderschap leiden tot meer repressieve controle op de leefgroep (Perelman & Clements, 2009) en een gesloten leefklimaat (van der Helm et al., 2011a).

De laatste vorm van leiderschap is controlerend leiderschap. Deze vorm van leiderschap is gebaseerd op controle en wordt gekenmerkt door het feit dat het behalen van doelen wordt beloond, terwijl het afwijken van het normale werkpatroon wordt gecorrigeerd (Bass, 1985). Deze vorm van leiderschap is niet voldoende om de moeilijke taak uit te voeren waarbinnen flexibiliteit en controle met elkaar gecombineerd moeten worden om een goed leefklimaat neer te zetten. Om dit te bereiken dient controlerend leiderschap gecombineerd te worden met inspirerend en actief leiderschap (Bass & Bass, 2009; Fiedler, 1964; Van der Helm et al., 2011a).

Team functioneren

Onderlinge communicatie is essentieel voor het functioneren van een team sociotherapeuten dat werkzaam is in residentiële zorg (Boekee, 2010; Van der Helm & Hanrath, 2011). Een gevoel van saamhorigheid zorgt voor een eenduidige benadering van de jongeren, gedragsafstemming en open communicatie. Door communicatieproblemen binnen een team kunnen er onwenselijke situaties ontstaan, waarbij de veiligheid van zowel jongeren als groepsleiders in gevaar kan komen (Boekee, 2010). Een andere bedreiging voor het teamfunctioneren is wanneer de werkzaamheden van groepsleiders niet op elkaar worden afgestemd of als er verschillen zijn in de manier van bejegening van jongeren. Er bestaat de kans dat er een splitsing in het team komt, waarbij de beide groepen elkaar 'slechte' werkers vinden, met als gevolg verminderde onderlinge communicatie (Van der Helm & Stams, 2013).

Werkmotivatie

Een hoge werkmotivatie is nodig om de moeilijke jongeren te kunnen begeleiden die verblijven in residentiële jeugdzorg. Motivatie is tevens belangrijk om ondanks incidenten en teleurstellingen sensitief te blijven ten opzichte van de jongeren. Werkkenmerken die bijdragen aan een intrinsieke werkmotivatie zijn feedback, autonomie, vaardighedenvariatie, taakidentiteit en taaksignificantie (Hackman & Oldham, 1980). Taaksignificantie heeft te maken met de mate waarin een werknemer meent dat zijn of haar werk ertoe doet en heeft dus te maken met de zingeving die de medewerker verleent aan het werk.

Het idee dat behandelen 'zin heeft', is een belangrijk uitgangspunt voor het welslagen van een behandeling (Haslam, 2004; Van der Helm et al., 2011a). Het 'niets werkt'-paradigma (Cullen & Gendreau, 2001) en het ontbreken van een gedeelde sociale identiteit op het werk kunnen vernietigend zijn voor de werkmotivatie en kunnen zorgen voor het verminderen van positieve percepties van taaksignificantie, autonomie en taakidentiteit (Haslam, 2004; Van der Helm et al., 2011a). Als medewerkers van behandelinstellingen menen dat hun inzet weinig tot geen positief effect zal hebben op de ontwikkeling van de cliënt, zal dit het werk van de medewerkers mogelijk negatief beïnvloeden. Op deze manier kunnen de lage verwachtingen van de medeweker ten opzichte van de vooruitgang van de jongeren inderdaad uitkomen als gevolg van het minder goed functioneren van de medewerker. Een factor die verband houdt met zingeving, is werktevredenheid. De mate waarin medewerkers tevreden zijn over hun werk en werkgever houdt verband met de intentie van medewerkers om op zoek te gaan naar een andere baan (Steenhuisen et al., 2011).

Werkdruk

Het werken in de residentiële jeugdzorg is een complexe taak, omdat er gewerkt wordt met jongeren met complexe problemen (Buljac & Van Wijngaarden, 2009). Gesloten geplaatste jongeren reageren vaak met verzet om hun eigen zelfvertrouwen te bevorderen en respect van medejongeren te verdienen (Ostrowsky, 2010; Thomaes, Bushman, Stegge, & Olthof, 2008). Het kan voor de medewerkers moeilijk zijn om hier adequaat mee om te gaan en soms is er ook sprake van angst voor de jongeren (Van der Helm, 2011a). Dit kan een dwangcyclus tot gevolg hebben doordat medewerkers door het gedrag van de jongeren geneigd kunnen zijn de nadruk te leggen op het handhaven van regels en structuur (repressie). Uit onderzoek is bovendien gebleken dat meer repressieve medewerkers meer stress ervaren op het werk, ofwel een hoge werkdruk ervaren (Lambert, Altheimer, Hogan, & Barton-Belessa,

2011), waardoor de negatieve cyclus mogelijk wordt versterkt. De stress die een verhoogde werkdruk veroorzaakt kan ertoe leiden dat het voor medewerkers meer moeite kost om responsief te zijn naar de jongeren en de balans tussen flexibiliteit en controle te bewaken. Hierdoor kan een verhoogde mate van werkdruk een bedreiging vormen voor het leefklimaat van jongeren (Van der Helm et al., 2011a). Wisselingen in de teamsamenstelling leiden vaak tot veranderingen in de teamsamenwerking, wat kan leiden tot (tijdelijke) verhoogde beleving van de werkdruk. In JeugdzorgPlusinstellingen en JJI's is er een groot verloop van werknemers (Steenhuisen, De Zwart, & Visser, 2011). Mogelijk hangt het hoge verloop samen met de werktevredenheid, werkmotivatie en werkdruk die de medewerkers ervaren.

Opbouw van de LGWCI

De Living Group Work Climate Inventory (LGWCI) bestaat uit 186 items, waarvan er 130 binnen de schalen vallen. De items worden gescoord op een Likert-schaal met vijf keuzemogelijkheden (1 = 'Helemaal niet van toepassing' tot 5 = 'Helemaal wel van toepassing'). Dit meetinstrument geeft inzicht in het werkklimaat dat door medewerkers ervaren wordt. Door veelvuldig gebruik in de praktijk en wetenschappelijk onderzoek wordt de LGWCI steeds verder doorontwikkeld.

Werkgeversverplichtingen

De items van de schalen over werkgeversverplichtingen zijn gebaseerd op de gevalideerde vragenlijst van Bal en anderen (2010, gebaseerd op Coyle-Shapiro & Conway, 2005). De schaal sociaal-emotionele ontwikkeling (6 items) meet in hoeverre medewerkers zich sociaal-emotioneel verbonden voelen met de organisatie en in hoeverre zij zich ondersteund voelen door de organisatie. Een voorbeelditem uit deze schaal is: 'Ik heb een goede balans tussen werk en privé'. De schaal ontwikkelingscontractvervulling (2 items) geeft inzicht in de mate waarin medewerkers ervaren dat er ontwikkelingsmogelijkheden zijn binnen de instelling. Een item uit deze schaal is: 'Mijn toekomst hier is gevuld met mogelijkheden'. De schaal economische contractvervulling (4 items) meet in hoeverre medewerkers tevreden zijn over hun salaris. Het item: 'Ik heb een goed salaris', is een voorbeeld.

Werknemersverplichtingen

De schalen die onder de werknemersverplichtingen vallen zijn eveneens gebaseerd op de gevalideerde vragenlijst van Bal et al. (2010; gebaseerd op De Vos, Buyens, & Schalk, 2003; Robinson, Kraatz, & Rousseau, 1994). De schaal inrolververplichtingen (6 items) laat zien hoe de medewerkers hun werk doen. Een voorbeeld item uit deze schaal is: 'Ik lever goed werk af'. De schaal extrarolverplichtingen (8 items) geeft inzicht in de mate waarin medewerkers zich buiten hun standaardtaken extra inzetten voor de organisatie. Een item uit deze schaal is: 'Ik werk extra als dat nodig is'. Proactief gedrag verplichtingen (4 items) meet daarnaast in hoeverre medewerkers zich inzetten ter verbetering van de werkzaamheden, de organisatie of de jongeren. 'Ik kijk hoe ik mijn werk beter kan doen', is een voorbeelditem.

De mate waarin medewerkers een toekomst voor zichzelf zien binnen de organisatie wordt gemeten op de schaal toekomstperspectief (3 items). Deze schaal is eveneens gebaseerd op de

vragenlijst van Bal en anderen (2012, gebaseerd op Lang & Carstensen, 2002). Een voorbeeld item is: ‘Ik heb hier kansen om vooruit te komen’.

Leiderschap

De items op de schaal leiderschap zijn gebaseerd op de Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) (Bass, 1990; Bass,1995), vertaald en gevalideerd door Hartog, Van Muijen en Koopman (1997). De schaal inspirerend leiderschap (9 items) meet in hoeverre medewerkers zich gesteund, begeleid en gestimuleerd voelen door hun teamleider en betrokkenheid ervaart. Een voorbeelditem is. ‘Mijn teamleider introduceert nieuwe projecten en uitdagingen’. De schaal controlerend leiderschap (3 items) geeft inzicht in de mate van controle die de medewerkers van hun teamleider ervaren. Een voorbeeld is: ‘Mijn teamleider houdt bij welke van mijn prestaties verbetering behoeven’. Naast inspirerend en controlerend leiderschap is ook de schaal passief leiderschap (5 items) opgenomen in de LGWCI. Deze schaal meet de mate waarin medewerkers een gebrek aan ondersteuning en organisatorische onttrekking van hun teamleider ervaren. Het item: ‘Mijn teamleider is niet beschikbaar als ik hem/ haar nodig heb’, is een voorbeeld item. Naast de teamleider worden de zelfde vragen ook gesteld over de behandel coördinator.

Team functioneren

De schaal team functioneren (18 items) is gebaseerd op het gevalideerde meetinstrument de PANTRIX (Van der Helm, Van Tol, Van Scheppingen, Dekker, Van Miert, & Stams, 2013). Deze schaal meet in hoeverre medewerkers het functioneren van hun team als positief of negatief ervaren. Een voorbeelditem van positief team functioneren is: ‘Teamleden kunnen onverwachte situaties goed hanteren’ en een item van negatief team functioneren is: ‘Het team verkeert in een sleur en relaties en posities(rollen) zitten vast’.

Werkmotivatie (bestaande uit tevredenheid en betrokkenheid)

De vragen uit deze schaal zijn afkomstig van de Taak Beleving en Organisatieklimaat vragenlijst(TABOK, Jansen & Zaal, 1984) en de Vragenlijst Beleving en Beoordeling van de Arbeid (VBBA, Van Veldhoven & Meijman, 1994). De items kunnen worden verdeeld in Werktevredenheid (7 items) en betrokkenheid (7 items). De schaal Werktevredenheid gaat ook over de mate waarin een medewerker tevreden is over het werk zelf. Het is goed mogelijk dat iemand in hoge mate tevreden is over zijn werkkeuze, maar ontevreden is over bepaalde aspecten waar de medewerker mee te maken heeft. Dit zal blijken uit de schaalscores van o.a. werkgevers- en werknemersverplichtingen, leiderschap en team functioneren. Een voorbeelditem van de schaal tevredenheid is: ‘Ik voel mij altijd veilig op mijn werk’. Een voorbeelditem van de schaal betrokkenheid is: ‘Ik haal plezier uit het contact dat ik heb met de jongeren.’ Een hogere score duidt naar verwachting op een grotere affiniteit met de doelgroep en het besef dat de jongeren profijt hebben van hun verblijf in de instelling.

Werkdruk

De items over werkdruk zijn afkomstig uit de Vragenlijst Beleving en Beoordeling van Arbeid van Van Veldhoven en Meijman (1994). Deze vragenlijst is ontwikkeld als meetinstrument voor werkdruk, werkstress en werkbeleving (8 items). Een voorbeelditem over werkdruk is: 'Bij mij op de unit is er sprake van een personeelstekort'.

De schaal *Weerstand tegen verandering* (5 items) gaat over de mate waarin medewerkers aangeven negatief te staan ten opzichte van mogelijke veranderingen in de organisatie of in het werken met de doelgroep. Voor deze schaal geldt dat een hoge schaalscore duidt op een hoge mate van weerstand tegen verandering. Een voorbeelditems van deze schaal is: 'Ik heb een hekel aan veranderingen op het werk'.

Commitment en gedeelde visie

Voor de schalen *Commitment* en *Gedeelde visie* is gebruik gemaakt van de Taak Beleving en Organisatieklimaat (TABOK, Jansen & Zaal, 1984) en de Vragenlijst Beleving en Beoordeling van de Arbeid (VBBA, Van Veldhoven & Meijman, 1994). De mate waarin medewerkers zich verbonden voelen met de organisatie wordt gemeten op de schaal gedeelde visie (5 items) en commitment (8 items). Een voorbeelditem van een item van gedeelde visie is: 'Mijn teamleden en ik delen onze visie op de jongeren in de instelling', en van *Commitment* is: 'Ik voel mij emotioneel gehecht aan deze organisatie'.

Voor een behandelinstelling is een hoge score op Gedeelde visie in combinatie met een hoge schaalscore Visie op jongeren het meest positief: de medewerkers hebben vertrouwen in de ontwikkelingsmogelijkheden van de jongeren en ervaren dat dit idee gedeeld wordt met collega's en het management.

Werkomgeving medewerkers

De schaal *Werkomgeving medewerkers* is tot stand gekomen vanuit de praktijk. Een voorbeelditem is: 'Er is frisse lucht en voldoende daglicht op de unit'. En voor de organisatiecultuur: 'Op de unit wordt gewerkt volgens duidelijke regels en vastgelegde procedures'.

Kwaliteit, betrouwbaarheid en validiteit

Kwaliteit

De LGWCI is niet beoordeeld door de COTAN en er kan dan ook niets gezegd worden over de kwaliteit van de LGWCI op basis van deze beoordeling. De items uit de vragenlijst zijn voor het grootste deel gebaseerd op bestaande gevalideerde vragenlijsten.

Betrouwbaarheid en validiteit

Hieronder wordt per schaal beschreven uit welke items deze bestaat. In sommige gevallen is het nodig om een item om te scoren (1=5; 2=4; 3=3; 4=2; 5=1), als items omgescoord dienen te worden is dit aangegeven achter het item (‘om’) bij de indeling van de schalen.

Tabel 1.

Opbouw van de schalen uit de items van LGWCI – versie augustus 2018 – en betrouwbaarheid in Cronbach's Alpha (n = 1409)

Schaal	Aantal items	Items	Betrouwbaarheid (Conbach's Alpha α)
Werknemers- en werkgeversverplichtingen			
Sociaal-emotionele contractvervulling	6	v1v1, v1v2, v1v3, v1v4, v1v6, v1v7	.696
Ontwikkelingscontractvervulling	2	v1v24, v1v27	.753
Economische contractvervulling	4	v1v8, v1v9, v1v10, v1v11	.754
Inrolverplichtingen	6	v1v28, v1v29, v1v30, v1v31, v1v32, v1v33	.826
Extrarolverplichtingen	8	v1v12, v1v13, v1v14, v1v15, v1v16, v1v17, v1v18, v1v19	.768
Proactief gedrag verplichtingen	4	v1v20, v1v21, v1v22, v1v23	.821
Toekomstperspectief	4	v1v24, v1v25, v1v26	.883
Leiderschap direct leidinggevende (teamleider, teammanager)			
Passief leiderschap	5	v21v6, v21v8, v21v10, v21v15, v21v16	.787
Controlerend leiderschap	4	v21v2, v21v5, v21v19, v21v2	.748
Inspirerend leiderschap	12	v21v1, v21v3, v21v4, v21v7, v21v9, v21v11, v21v12, v21v13, v21v14, v21v17, v21v18, v21v21	.933
Leiderschap inhoudelijk leidinggevende (bv. behandelcoördinator)			
Passief leiderschap	5	v22v6, v22v8, v22v10, v22v15, v22v16	.855
Controlerend leiderschap	4	v22v2, v22v5, v22v19, v22v20	.721
Inspirerend leiderschap	12	v22v1, v22v3, v22v4, v22v7, v22v9, v22v11, v22v12, v22v13, v22v14, v22v17, v22v18, v22v21	.922
Teamfunctioneren			
Positief teamfunctioneren	8	v3v4, v3v6, v3v9, v3v10, v3v11, v3v12, v3v13, v3v17	.871
Negatief teamfunctioneren	9	v3v1, v3v2, v3v3, v3v5, v3v7, v3v8, v3v14, v3v15, v3v18	.798
Tevredenheid	7	v4v1, v4v2, v4v3, v4v5, v4v6, v4v14, v4v15om	.817
Betrokkenheid	7	v4v7, v4v8, v4v9, v4v10, v4v12, v4v13, v4v16	.777
Werkdruk	8	v5v1, v5v2om, v5v3, v5v4, v5v5, v5v6, v5v7, v5v8	.681
Negatieve visie op verandering	5	v5v9, v5v10, v5v11, v5v12om, v5v13	.830
Gedeelde visie	5	v6v1, v6v2, v6v3, v6v5, v6v13om	.740
Commitment	8	v6v4, v6v6, v6v8, v6v9, v6v10, v6v11, v6v14, v6v15	.782
Werkomgeving medewerkers	6	v7v1, v7v2om, v7v3, v7v4, v7v5, v7v6	.647

<u>Ten opzichte van de LGWCI versie oktober 2014 zijn er enkele belangrijke verschillen in de vragenlijst en de opbouw van de schalen:</u>

- **Werknemers- en werkgeversverplichtingen & toekomstperspectief**
  Geen wijzigingen, bestaat nog steeds uit 33 items
- **Leiderschap**
  Terug naar 21 i.p.v. 42 items.
  - Van deze 42 items werden er 17 gebruikt voor analyse (v21v1 t/m v21v17 en v22v1 t/m v22v17). In de syntax passend bij LGWCI versie oktober 2014 werden de items met nummers v21v18 t/m v21v42 en v22v18 t/m v22v42 niet gebruikt.
  - Op basis van alle 42 items zijn de drie leiderschapsschalen officieel gevalideerd [ref.!]. Dit betekent dat de LGWCI een op de residentiële setting aangepaste MLQ bevat, bestaande uit 21 items.
  - De nummering in het standaarddatabestand en de bijbehorende syntax loopt nu van v21v1 t/m v21v21 en van v22v1 t/m v22v21.
  - Het invoerbestand en bijbehorende syntax zijn hierop aangepast.
- **Teamfunctioneren**
  Item 16 (v3v16) staat nog wel in de vragenlijst, maar wordt niet meer meegenomen in de berekening van de schaal *Negatief teamfunctioneren*. Dit verhoogt de validiteit van de schaal. Het invoerbestand en bijbehorende syntax zijn hierop aangepast.
- **Werkmotivatie**
  Geen wijzigingen
- **Werkdruk en veranderbereidheid**
  Item 10 (v5v10) wordt niet meer meegenomen in de syntax, staat wel nog in de vragenlijst. Dit verhoogt de validiteit van de schaal *Negatieve visie op verandering*. Het invoerbestand en bijbehorende syntax zijn hierop aangepast.
- **Commitment & visie**
  Geen wijzigingen
- **Werkomgeving:**
  Item 1 (v7v1) verwijderd uit de vragenlijst ten behoeve van de validiteit van de schaal *Werkomgeving*, omdat alle items te maken hebben met veiligheidsbeleving in de werkomgeving.
  - Dit betekent dat voorheen item v7v3 moest worden omgescoord, maar nu is dat v7v2. Het invoerbestand en bijbehorende syntax zijn hierop aangepast.

Afname en scoring

De vragenlijst is geschikt om periodiek, twee of drie keer per jaar, af te nemen om de ontwikkeling van het werkklimaat in kaart te kunnen brengen en te vergelijken met een referentiegroep en eventuele eerdere metingen. Voor het invullen van de volledige vragenlijst moet ongeveer 25 minuten worden gerekend. Indien gewenst kunnen ook delen van de vragenlijst worden afgenomen door schalen te kiezen die passen bij de wens van de betreffende instelling of organisatie.

De gegevens van de vragenlijst worden in principe niet op individueel niveau, maar op instellings- of groepsniveau berekend. De instellingsgemiddelden kunnen worden afgezet tegen een referentiegroep, om een vergelijking te kunnen maken met andere instellingen. Er zijn referentiegroepen voor medewerkers uit de jeugdsetting (Tabel 2a) en uit de volwassensetting (Tabel 2b). De referentiegroep Jeugdsetting bestaat uit data verkregen uit vier JJI's en vijf Jeugdzorg Plus-instellingen (*n* = 373). De referentiegroep Volwassensetting bestaat uit data verkregen uit verschillende residentiële en niet-residentiële (forensische) behandelinstellingen (*n* = 406). Alle gegevens zijn verzameld in de periode oktober 2014 tot oktober 2015.

Cohen's *d*	**Effect**
< -1.30 of > 1.30	Zeer groot of sterk effect
(-).80 tot (-)1.29	Groot of sterk effect
(-).50 tot (-).79	Middelgroot effect
(-).20 tot (-).49	Klein tot middelgroot effect
-.19 tot .19	Geen of verwaarloosbaar effect

Door schaalscores van een te vergelijken met de referentiescores is het mogelijk uitspraken te doen over hoe het leerklimaat zich verhoudt tot andere leerlingen die op speciale scholen onderwijs volgen. Er wordt aangeraden om het verschil in gemiddelden te berekenen met de *Cohen's d* als effectmaat (Cohen, 1992). Het verschil tussen de gemiddelden wordt gedeeld door de standaarddeviatie (Cohen's $d = (M_1 - M_2) / \sqrt{[(\square_1^2 + \square_2^2) / 2]}$, voor berekening zie bijvoorbeeld: http://www.polyu.edu.hk/mm/effectsizefaqs/calculator/calculator.html). De uitkomst is een verschil dat wordt uitgedrukt als effectmaat en wordt het mogelijk om gemiddelden van verschillende metingen of steekproeven met elkaar te vergelijken. De Cohen's *d* kan zowel een positieve als negatieve waarde hebben. Een *d* van 1.30 en hoger of lager dan - 1.30 duidt op een zeer groot of sterk effect. Een *d* tussen de (-).80 en (-)1.29 duidt op een groot of sterk effect. Bij een *d* tussen de (-).50 en (-).79 spreekt men van een middelgroot effect. Als de *d* tussen de (-).20 en (-).49 valt, wijst dit op een klein effect. Als de *d* tussen de -.19 en .19 valt is er sprake van geen of een verwaarloosbaar effect (Cohen, 1992).

Bij de medewerkers van het lectoraat Residentiële jeugdzorg zijn de volgende hulpdocumenten op te vragen:

- .sav bestand voor invoeren van data in SPSS
- syntax voor SPSS die past bij het .sav bestand
- .xls bestand om gemakkelijk Cohen's *d* te kunnen berekenen
- format voor folders en factsheets om te gebruiken voor terugkoppeling aan teams en cliënten

Tabel 2a.

Gemiddelde schaalscores, standaarddeviaties en percentielscores referentiegroep jeugdsetting (n = 1053, afkomstig van 23 metingen in 21 verschillende instellingen in de periode 2015-2017)

Schaal	***M***	***SD***	**Kwartielen**		
			25	**50**	**75**
Werknemers- en werkgeversverplichtingen					
Sociaal-emotionele contractvervulling	4.00	.56	3.67	4.00	4.33
Ontwikkelingscontractvervulling	3.37	1.00	2.50	3.50	4.00
Economische contractvervulling	3.22	.84	2.50	3.25	3.75
Inrolverplichtingen	4.45	.45	4.00	4.50	4.83
Extrarolverplichtingen	4.19	.53	3.75	4.13	4.50
Proactief gedrag verplichtingen	4.42	.51	4.00	4.50	4.94
Toekomstperspectief					
Leiderschap direct leidinggevende (bv. teamleider, teammanager, operationeel manager)					
Passief leiderschap	2.10	.75	1.60	2.00	2.80
Controlerend leiderschap	3.71	.66	3.25	3.75	4.00
Inspirerend leiderschap	3.86	.65	3.33	3.83	4.17
Leiderschap inhoudelijk leidinggevende (bv. behandelcoördinator)					
Passief leiderschap	2.07	.78	1.40	2.00	2.80
Controlerend leiderschap	3.57	.71	3.00	3.50	4.00
Inspirerend leiderschap	3.78	.67	3.33	3.83	4.17
Teamfunctioneren					
Positief teamfunctioneren	4.02	.64	3.63	4.00	4.38
Negatief teamfunctioneren	2.47	.73	2.00	2.44	3.00
Tevredenheid	4.16	.60	3.86	4.14	4.57
Betrokkenheid	4.33	.47	4.00	4.29	4.71
Werkdruk	3.39	.62	3.00	3.38	3.75
Negatieve visie op verandering	2.34	.95	1.75	2.25	3.00
Gedeelde visie	3.98	.65	3.40	4.00	4.40
Commitment	3.41	.64	3.00	3.38	3.75
Werkomgeving medewerkers	3.84	.60	3.50	3.83	4.17

Tabel 2b.

Gemiddelden, standaarddeviaties en percentielscores referentiegroep volwassen setting (n = 356, afkomstig uit negen metingen in negen verschillende instellingen, waarvan er zes onder één koepelorganisatie vallen, afgenomen in de periode 2015-2017)

Schaal	***M***	***SD***	**Kwartielen**		
			25	**50**	**75**
Werknemers- en werkgeversverplichtingen					
Sociaal-emotionele contractvervulling	3.92	.55	3.50	4.00	4.33
Ontwikkelingscontractvervulling	2.96	.99	2.13	3.00	3.50
Economische contractvervulling	3.02	.72	2.50	3.00	3.50
Inrolverplichtingen	4.31	.46	4.00	4.33	4.67
Extrarolverplichtingen	3.84	.57	3.50	3.88	4.25
Proactief gedrag verplichtingen	4.24	.52	4.00	4.00	4.75
Toekomstperspectief	3.02	.98	2.33	3.00	3.67
Leiderschap direct leidinggevende (bv. teamleider, teammanager, operationeel manager)					
Passief leiderschap	2.35	.81	1.75	2.40	3.00
Controlerend leiderschap	3.34	.69	3.00	3.25	3.75
Inspirerend leiderschap	3.49	.78	3.00	3.50	4.00
Leiderschap inhoudelijk leidinggevende (bv. behandelcoördinator)					
Passief leiderschap	2.18	.80	1.60	2.20	2.80
Controlerend leiderschap	3.47	.62	3.00	3.50	4.00
Inspirerend leiderschap	3.63	.68	3.17	3.67	4.00
Teamfunctioneren					
Positief teamfunctioneren	3.82	.61	3.50	3.88	4.25
Negatief teamfunctioneren	2.58	.69	2.11	2.56	3.00
Tevredenheid	4.06	.52	3.71	4.00	4.43
Betrokkenheid	4.11	.45	3.86	4.00	4.43
Werkdruk	3.21	.59	2.88	3.19	3.63
Negatieve visie op verandering	2.11	.65	1.75	2.00	2.50
Gedeelde visie	3.66	.61	3.20	3.60	4.20
Commitment	3.22	.54	2.88	3.25	3.50
Werkomgeving medewerkers	3.84	.52	3.50	3.83	4.17

Referenties

Bal, M., Jansen, P., Van der Velde, M., De Lange, A., & Rousseau, D. (2010). De rol van toekomstperspectief in het psychologisch contract van oudere werknemers. *Organisatie en Management, 84,* 381-394.

Bass, B. M. & Bass, R. (2009). *The Bass Handbook of Leadership: Theory, Research, and Managerial Applications.* The Free Press, New York, NY.

Boekee, I. (2010). Angst de Baas, invloed van het therapeutisch leefmilieu op pedagogisch medewerkers binnen justitiële jeugdinrichting. (masterscriptie) Leiden: Hogeschool Leiden.

Buljac, M. (2012). Healthy teams: analyzing and improving team performance in long-term care. (proefschrift) Rotterdam: Erasmus Universiteit Rotterdam.

Buljac, M. & Van Wijngaarden, J. (2009). De weg naar een effectiever werkerns team. *Jeugd en Co Kennis, 3,* 23-26.

Bugental, D. (2009). Predicting and preventing Child Maltreatment, a biocognitive transactional approach. In: Sameroff, A.J. (ed.). *Transactional Models of Development.* Washington: APA.

Clark Craig, S. (2004). Rehabilitation versus control: an organizational theory of prison management. *The Prison Yournal, 84,* 928-1148.

Cullen, F. & Gendreau, P. (2001). From nothing works to What Works: Changing professional ideology in the 21st century. *The Prison Journal, 81,* 313-338.

De Dreu, C. K. W., Evers, A., Beersma, B., Kluwer, E. S., & Nauta, A. (2001). A theory-based of conflict management strategies in the workplace. *Journal of Organizational Behavior, 22*, 645-668.

De Dreu, C. K. W., Giebels, E., & Van de Vliert, E. (1998). Social motives and trust in integrative negotiation: The disruptive effects of punitive capability. *Journal of Applied Psychology, 83,* 408-422.

Fast, N. J. & Chen, S. (2009). When the boss feels inadequate: Power, incompetence and aggression. *Psychological Science, 20,* 1406-1413.

Fiedler, F. E. (1964). A contingency model of leadership effectiveness. *Advances in Experimental Social Psychology, 1,* 149-190.

Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1980). Work redesign. Reading, MA: Addison-Wesley.

Den Hartog, D. N., Van Muijen, J. J., & Koopman, P. L. (1997). Transactioneel versus transformationeel leiderschap: een analyse van de MLQ in de Nederlandse situatie. *Gedrag en Organisatie, 7*, 155-166.

Haslam, S. A., (2004). *Psychology* in organizations. The social identity approach. London: Sage.

Helm, G. H. P., van der (2011). First do no harm. (proefschrift). Amsterdam: Vrije Universiteit.

Helm, G. H. P., van der, Boekee, I., Stams, G. J. J. M. & Laan, P. H., van der (2011a). Fear is the key. Keeping the balance between flexibility and control in Dutch youth prison. *Journal of Children's Service, 4,* 248-263.

Helm, G. H. P., van der & Hanrath, J. (2011). *Wat werkt binnen de gesloten jeugdzorg.* Amsterdam: SWP.

Helm, G. H. P., van der, Klapwijk, M., Stams, G. J. J. M., & Laan, P. H., van der (2009). 'What works' for Juvenile prisoners: the role of group climate in a youth prison. *Journal of Children services, 4*, 36-48.

Helm, G. H. P. van der, Stams, G. J. J. M., Laan, P. H., van der (2011b). Measuring group climate in prison. *The prison journal, 91* (2), p. 158-176.

Helm, G. H. P., van der, & Stams, G.J.J. M. (2012). Conflict and Coping by Clients and Group Workers in Secure Residential Facilities. In: Oei, K & Groenhuizen, M. *Progression in Forensic Psychiatry: about Boundaries.* Amsterdam: Kluwer.

Helm, G. H. P., van der, Tol, N., van, Scheppingen, L., van, Miert, V. S. L., van, Dekker, A. L., & Stams, G. J. J. M. (in press). Measuring team functioning in secure residential care: a validation Study of the Pantrix.

Jansen, P. G. W., & Zaal, J. N. (1984). *Handleiding TABOK. Uitsprakenlijst taakbeleving en organisatieklimaat.* Den Haag: Rijks Psychologische Dienst.

Lambert, E. G., Altheimer, I., Hogan, N. L. & Barton-Bellessa, S. M. (2011). Correlates of Correctional

Orientation in a Treatment -Oriented Prison: A Partial Test of Person-Environmental Fit Theory. *Criminal Justice and Behavior, 38,* 453-470.

Lange, A., Pahlich, A., Sarucco, M., Smits, G. Dehghani, B., & Hanewald, G. (1995). Psychometric characteristics and validity of the Dutch adaptation of the Buss- Durkee Hostility Inventory (the BDHI- D). *Behaviour research and therapy, 33,* 223-227.

Miers, A. C. (2010). *Bias or Reality? Negative perceptions of ambiguous social cues, social performance and physical arousal in socially anxious youth.* Leiden: Universiteit Leiden.

Ostrowsky, M. K. (2010). Are violent people more likely to have low self-esteem or high self-esteem? *Aggression and Violent Behavior, 15,* 69-75.

Perelman, A. M. & Clements, C. B. (2004). Beliefs about what works in juvenile rehabilitation. *The Prison Journal, 84,* 452-71.

Rousseau, D. M. (1995). *Psychological Contracts in Organizations. Understanding Written and Unwritten Agreements*. Thousand Oaks, CA: Sage.

Sato, W., Uono, S., Matsuura, N., & Toichi, M. (2009). Misrecognition of facial expressions in delinquents. *Child and Adolescent Psychiatry and Mental Health, 3*, 627-636.

Schein, E. H. (1996). Culture: the missing concept in organization studies. *Administrative Science Quarterly, 41,* 229-240.

Schein, E. H. (1997). Organizational culture and leadership. San Francisco: Jossey-Bass.

Schubert, C. A., Mulvey, E. P., Loughran, T. A.,& Loyosa, S. H. (2012). Perceptions of institutional experience and community outcomes for serious adolescent offenders. *Criminal Justice and Behavior, 39,* 71-93.

Steenhuisen, E., Zwart, L., de, & Visser, J. (2011). Verloop in de jeugdzorg: cijfers en redenen van vertrek. Amsterdam: TNS Consult.

Thomaes, S., Bushman, B. J., Stegge, H., & Olthof, T. (2008). Trumping shame by blasts of noise: Narcissism, self-esteem, shame, and aggression in young adolescents. *Child Development, 79,* 1792-1801.

Veldhoven, M., van & Meijman, T. (1994). Het meten van psychosociale arbeidsbelasting met een vragenlijst: de vragenlijst beleving en beoordeling van de arbeid (VBBA). Amsterdam: Nederlands Instituut voor Arbeidsomstandigheden.

White, H. R., Shi, J., Hirschfield, P. , Mun, E. I., & Loeber, E. R. (2009). Effects of institutional confinement for delinquency on levels of anxiety and depression among male adolescents. *Youth Violence and Juvenile Justice, 8,* 295-313.

Zacher, H., Heusner. S., Schmitz, M., Zwierzanksa, M. M., & Frese, M. (2010). Focus on opportunities as a mediator of the relationships between age, job complexity, and work performance. *Journal of Vocational Behavior, 76,* 374-386.